

Dr. sc. Ivana Žilić

Viši predavač

Veleučilište u Šibeniku

E-mail: ivana082@yahoo.com

POSLOVNA IZVRSNOST U VISOKOKATEGORIZIRANIM HOTELIMA U HRVATSKOJ

UDK / UDC: 640.4:658.56(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M19, L83

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 4. ožujka 2012. / March 4, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

Sažetak

Pojam poslovne izvrsnosti nije dovoljno istražen u području hotelskog poslovanja. Današnji izvori i istraživanja ukazuju na potrebu ugrađivanja ključnih dimenzija poslovne izvrsnosti. U ovom je radu definirano sedam pristupa koji vode prema poslovnoj izvrsnosti hotela, a koji zajedno tvore sustav. Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku hrvatskih hotela s četiri i pet zvjezdica. Kao instrument istraživanja koristio se anketni upitnik. Primarni su se podaci prikupljali od top i srednje razine hotelskog menadžmenta. Analiziranjem rezultata utvrđen je visok stupanj važnosti i potrebe za strateškim dimenzijama poslovne izvrsnosti u hotelijerstvu. Utvrđen je utjecaj seta dimenzija poslovne izvrsnosti na zadovoljstvo gostiju hotela i hotelsku ponudu. Teorijske i istraživačke odrednice poslovne izvrsnosti u hotelijerstvu čine temelj za buduće istraživačke radove.

Ključne riječi: poslovna izvrsnost, visokokategorizirani hoteli, dimenzije poslovne izvrsnosti.

1. UVOD

Poslovna izvrsnost kao pojam odnosi se na izvrsno upravljanje organizacijom uz ostvarivanje vrhunskih rezultata, gdje se kod korisnika/kupca izaziva ne samo zadovoljstvo već i oduševljenje proizvodom/uslugom, tako da organizacija s izvrsnim rezultatima teži trajnom stvaranju izvrsnosti (J. Collins, 2007.). Poslovna izvrsnost predstavlja jedan od suvremenih poslovnih koncepata čija je primjena započela krajem 20. i početkom 21. stoljeća. Koncept se nastavlja postupno razvijati od dobrog k vrlo dobrom i izvrsnom (S. J. Tanner, 2005.).

Poslovna izvrsnost očito postaje strateški cilj koji osigurava veću uporabnu vrijednost – svrhu menadžmenta izvrsnosti. Menadžment kvalitete danas prerasta u menadžment izvrsnosti. (K. Foley, 2008.) Poslovna izvrsnost jest u izboru i provođenju strategija, u praksi i usmjerenosti stakeholdera na rezultate, koji se potvrđuju procjenjivanjem i korištenjem modela poslovne izvrsnosti (Adebanjo, Mann, 2008.). Stoga je nužno kreirati novi strateški model koji će organizaciju voditi prema izvrsnosti ponude proizvoda/usluga, leaderskoj tržišnoj poziciji i primjeni najbolje prakse (J. Welch, 2002.). Korisnici modela poslovne izvrsnosti u svijetu pokazuju kako se u posljednje tri godine povećala potreba za prihvaćanjem modela poslovne izvrsnosti (N. Grigg i R. S. Mann, 2008.). Istraživanja Politisa i ostalih autora pokazala su kako se poslovna izvrsnost može primijeniti u visokokategoriziranim hotelima. Nedovoljno je istražen utjecaj primjene koncepta, odnosno izbora poslovnih dimenzija na zadovoljstvo gostiju i hotelski proizvod i uslugu.

Hrvatski hoteli u prilagođavanju tržišnim zahtjevima, odnosno potrebama, željama, motivima i očekivanjima svojih gostiju, trebaju implementirati onaj model koji će njihovo poslovanje dovesti do ostvarivanja načela izvrsnosti i leaderske tržišne pozicije. Prema Željki Laslavić (2009.), hrvatsko hotelijerstvo danas posluje s niskom stopom dobiti. Samo je 16 hotelskih društava među 1 000 najboljih u Republici Hrvatskoj. Problemi u našoj zemlji odnose se na nedostatak znanja, sposobnosti, svijesti, želja i namjera o novom pristupu dimenzijama poslovne izvrsnosti. Nema strateških inicijativa u gospodarskim društvima o potrebi za uvođenjem organizacijske izvrsnosti.

Svrha je ovoga rada promatrati pojam poslovne izvrsnosti na primjeru hotelijerstva, koji čini važan segment hrvatskog gospodarstva, a čijim bi se unapređenjem došlo do više performanse. Poslovna izvrsnost u tome može pomoći, s obzirom na ključne komponente koje daju jasna uporišta prema kojima treba fokusirati povezanost menadžmenta. Temeljni je cilj rada utvrditi i definirati izbor ključnih dimenzija poslovne izvrsnosti, istražiti stav strateškog hotelskog menadžmenta u Hrvatskoj te utvrditi utjecaje strateških dimenzija poslovne izvrsnosti na zadovoljstvo gostiju i hotelski proizvod/uslugu.

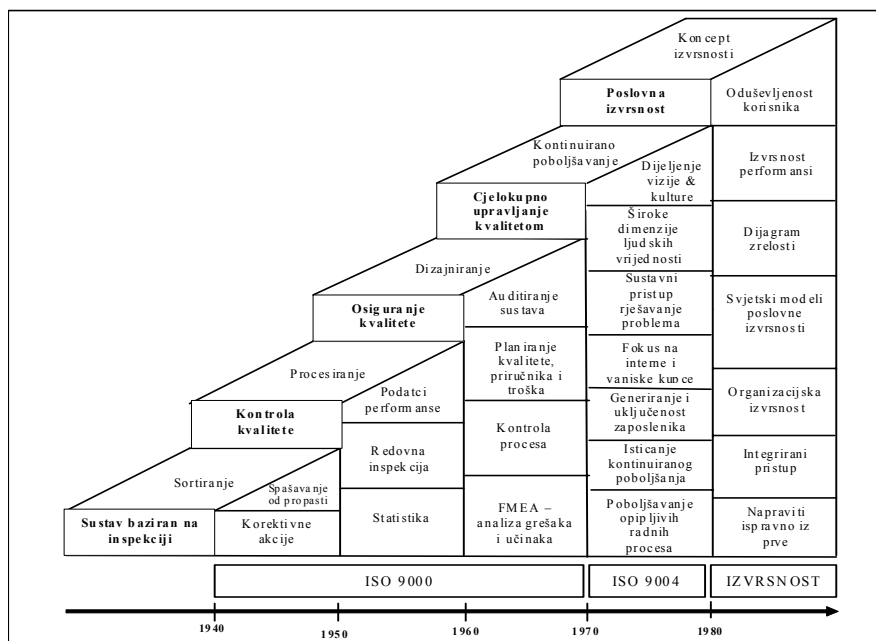
Rad je sastavljen od pet dijelova. Prvi dio definira i eksplicira predmet i objekt, svrhu i ciljeve rada. Teorijske odrednice poslovne izvrsnosti obrađene su u drugom dijelu, gdje su analizirane putem rezultata mnogobrojnih studija, empirijskih istraživanja raznih autora i praktičara. Treći dio odnosi se na definiranje ključnih dimenzija poslovne izvrsnosti u hotelijerstvu, koje su potrebne za oblikovanje modela. Četvrti dio opisuje empirijsko istraživanje poslovne izvrsnosti visokokategoriziranih hotela. Peti se dio odnosi na zaključke provedenog istraživanja. U okviru ovoga dijela obrazložene su istraživačke hipoteze i analizirani rezultati provedenog istraživanja.

2. TEORIJSKE ODREDNICE POSLOVNE IZVRSNOSTI

Poslovna izvrsnost promatrana je iz konteksta kvalitete ponude i doživljaja gostiju. Ukoliko se kvaliteta promatra kao nešto što se odnosi na dobru, prosječnu organizaciju, onda izvrsnost osigurava izvrsnu ponudu, doživljaje i rezultate, a takve tvrtke postaju iznimno uspješne. Stoga Jim Collins smatra da je samo kvaliteta – prosječnost, neprijatelj izvrsnosti. To je ujedno jedan od glavnih razloga zašto samo neka poduzeća postižu izvrsnost i ostvaruju ponudu koja izaziva oduševljenje korisnika i potiče na napredak. Poslovna izvrsnost temeljena je na unapređivanju cjelokupnog upravljanja kvalitetom – TQM, koji se odnosi na poboljšavanje poslovanja, organizacije i rezultata.

Postizanje organizacijske izvrsnosti zahtijeva određene komponente koje zahtijevaju od organizacije praktično provođenje ponavljajućeg kruga kontinuiranog poboljšanja planiranja – činjenja, provjeravanja i djelovanja. (Porter i Tanner, 2004.) U sljedećem prikazu dane su komponente organizacijske izvrsnosti koje su važne za cjelokupno funkcioniranje organizacije usmjerene prema izvrsnosti.

Kvaliteta se počela razvijati od kontroliranja, osiguranja menadžmenta pa do dizajniranja. Kvaliteta se danas u organizaciji promatra kao strateški važna komponenta i funkcija. Neovisno o veličini organizacije, veoma je važno razumjeti, pokrenuti organizaciju i povećati njene mogućnosti u 21. stoljeću. Nova kultura kvalitete i poslovne izvrsnosti može pomoći u izgradnji pravog smisla poslovanja. Najvažnija je uloga upravljanja kvalitetom u 21. stoljeću u razvijanju kompetencija za poboljšavanje poslovnih performansi i poslovne izvrsnosti (G. K. Kanji, 2008.). Slika 1. grafički predstavlja vremensku evoluciju poslovne izvrsnosti zajedno s temeljnim načelima.



Izvor: Prilagođeno i koncipirano Hafeez, K., Malak, M., Abdelmeguid H.: *A Framework for TQM to Achieve Business Excellence, Total Quality Management, Vol. 17, No. 9., 1213.-1229., studeni 2006. pg. 1214.*

Slika 1. Evolucija temeljnih načela poslovne izvrsnosti

Sustav menadžmenta kvalitete započeo je sustavom inspekcije gdje su radnici vizualno provjeravali gotove proizvode. Proizvode loše kvalitete prepravljali bi ili bi ih prodavali kao proizvode s oštećenjem po nižim cijenama (1940. godine). Sredinom 20. stoljeća inspektori su verificirali kvalitetu. Javlja se nova kontrola kvalitete, pišu se specifikacije, vrše se mjerenja i određuju standardi. Za masovnu proizvodnju 1950-ih i 1960-ih godina Feigenbaum definira koncept cjelokupne kontrole kvalitete, koja se provodi na pet razina: uprava, razvoj i konstrukcija, nabava i distribucija, proizvodnja i suradnici. Sustav kvalitete bio je dokumentiran i auditiran kako bi osigurao adekvatne redefinirane standarde. Od detekcije ide se prema prevenciji. Ne zahtijeva se samo korištenje spleta alata i tehnika menadžmenta kvalitete već razvoj novih operativnih filozofija radi osiguranja kvalitete. Cjelokupno upravljanje kvalitetom znači postizanje određene razine kvalitete na svim funkcijama organizacije, a kroz interakciju između svih komponenti organizacije teži se prema postizanju cjelokupne učinkovitosti. Ona je važnija od pojedinačnih outputa, primjerice, dizajniranja, planiranja, proizvodnje, distribucije, strategije usmjerenosti na korisnike, instrumenata kvalitete i uključenosti zaposlenika. Temeljna načela

TQM filozofije odnose se na zadovoljstvo potrošača i zaposlenika te kontinuirano poboljšanje kvalitete.

Načela cjelokupne kvalitete sastavljena su iz: usmjerenosti na korisnika, kontinuiranog poboljšavanja i učenja, sudjelovanja i timskog rada. Navedena tri načela trebaju biti podržana od integrirane organizacijske infrastrukture koja se odnosi na osnovni sustav menadžmenta potreban za učinkovito funkcioniranje, primjerice, CRM (engl. Customer Relationship Management – CRM, upravljanje odnosima s kupcima/korisnicima) vodstva i strateškog planiranja, upravljanja ljudskim resursima, upravljanja procesom, upravljanja informacijama i znanjem. Splet menadžerske praktične primjene i postupaka sastavljen je iz aktivnosti koje se javljaju sa svakim elementom infrastrukture kako bi se postigli što viši ciljevi performansi – praktično vodstvo, praktičnost u upravljanju ljudskim resursima, obučavanje i utvrđivanje zadovoljstva zaposlenika.

Pojam kvaliteta odnosi se na neprekidnost, discipliniranost i postojanost vodstva koje je odano poslovnoj izvrsnosti. Američko udruženje za kvalitetu (engl. American Society for Quality) koje razvija, promovira i primjenjuje koncepte kvalitete, utvrdilo je šest ključnih snaga koje utječu na budućnost kvalitete: globalizacija, inovacija / kreativnost / promjena, *outsourcing*, sofisticiranost kupaca/korisnika, kreiranje vrijednosti i promjene u kvaliteti. Teoretičari kvalitete kao, primjerice, Injac, (2001.) za poslovnu izvrsnost kažu kako je to završni korak koji bi morao donijeti prevrat, pravu revoluciju u načinu proizvodnje i pružanja usluga. Pod poslovnom izvrsnošću podrazumijevaju takav sustav i vođenje organizacije koje daje optimalne rezultate bez ikakvih odstupanja, nepotrebnih troškova i angažiranih sredstava. To je potpuno vladanje svim procesima koji generiraju idealno kvalitetne proizvode i usluge. Glavne teme poslovne izvrsnosti, prema Porteru i Tanneru (2004.), odnose se na: vodstvo, usmjerenost na kupca/korisnika, strateško usklađivanje, organizacijsko učenje, inoviranje i poboljšavanje, usmjerenost na ljude, razvoj partnerstva, menadžment procesa temeljen na činjenicama, usmjerenost na rezultate, društvena odgovornost. Ove teme poslovne izvrsnosti od iznimnog su značaja za organizaciju, kao i za postizanje konkurentske prednosti viših organizacijskih performansi i učinkovitosti poslovanja. Bergquis i suradnici (2008.) organizacijsku izvrsnost definiraju kao: „Cjelokupni način rada kojim balansiraju stakeholderi vodeći brigu i povećavajući vjerojatnost dugoročnog organizacijskog uspjeha, kroz operativno poslovanje prilagođavaju se kupcima/korisnicima, financijske i tržišne performanse izvrsnosti.“ Tri vodeća načela temeljena na definiciji organizacijske izvrsnosti (B. Berquist, K. Foley, R. Garvare i P. Johansson, 2008.) su:

1. kreiranje i utvrđivanje kritične mase ideja i poticanja međunarodne zajednice, interdisciplinarne naobrazbe koja je usmjerena na organizacijsku izvrsnost
2. širenje znanja usmjerenog na organizacijsku izvrsnost, koja je namijenjena za pozitivan utjecaj organizacijske prakse

3. poticanje aplikacija znanja značajnih za napredak organizacijske izvrsnosti kroz organizacijsku praksu, osiguravanje i sudjelovanje u primjenjivanju znanja u praksi.

Od sredine 1990-ih učinci organizacijske izvrsnosti, razvili su se kao organizacije koje prepoznaju i istražuju potrebe i zahtjeve šire grupe stakeholdera te se kod organizacijske izvrsnosti javlja snažan radni okvir za integrirane stakeholdere (Goldsmith, Samson i Robertson, 2008.). Tijekom 80-ih godina prošlog stoljeća prepoznaje se važnost pojma kvalitete, ali i izvrsnosti u svijetu. Sve počinje u Japanu, pojavom Demingove nagrade za kvalitetu 1951. godine. Nakon te nagrade u svijetu se prepoznaje strateška važnost kvalitete i izvrsnosti te se pojavljuju kriteriji, elementi, sustavi koji se procjenjuju na strateškoj razini, a kao rezultat javljaju se modeli, radni okviri poslovne izvrsnosti. One kompanije, tj. poduzeća koja su primijenila strategiju poslovne izvrsnosti unutar svoje organizacijske strukture, prepoznata su i postala su uzor najbolje prakse (engl. *best practice*). Takva poduzeća uspjela su u svoje poslovanje, implementirati strategiju poslovne izvrsnosti i ostvariti visoke rezultate i performanse. Jedni od najpoznatijih svjetskih modela nagrade za kvalitetu i poslovnu izvrsnost su:

1. Baldrigeov model poslovne izvrsnosti
2. europski model poslovne izvrsnosti
3. australski model poslovne izvrsnosti
4. kanadski model poslovne izvrsnosti
5. singapurski model,
6. JUSE-ova Demingova nagrada za kvalitetu
7. Kanjinov model poslovne izvrsnosti.

Prema Osliću (2008.), modeli izvrsnosti predstavljaju sustavni, integrirani i trajniji pristup poboljšanju, odnosno integriranu strategiju za postupno ostvarenje poslovne izvrsnosti. Modeli mogu poslužiti za pripremanje organizacije za natjecanje odgovarajuće razine izvrsnosti ili za planiranje i neprekidno poboljšanje. Oni omogućuju objektivno utvrđivanje položaja organizacije na skali izvrsnosti, ali također otkrivaju i područja u kojima je ona slaba, odnosno jaka. Otkrivene slabosti predstavljaju dragocjeni potencijal za poboljšanje te se to treba koristiti u godišnjim planovima i programima kvalitete.

Strateški hotelski menadžment treba težiti korištenju seta strategija poslovne izvrsnosti. Njihovom kombinacijom hotelijeri bi ostvarili izvrsnu hotelsku ponudu s ciljem ostvarivanja potpunog zadovoljstva krajnjeg korisnika – hotelskog gosta. Kako bi se ostvarilo takvo zadovoljstvo, odnosno oduševljenje gosta, potrebno je da hotelski zaposlenici slijede uslužni proces i pružaju visoko personaliziranu uslugu. Zaposlenik hotelskog lanca Ritz-Carlton ima na raspolaganju 2 000 dolara kako bi riješio pritužbu ili problem, a ponekad zaposlenici napuste svoje uobičajene dužnosti kako bi se posvetili gostu. Zaposlenici Ritz-Carltona dopunjavaju svoje baze podataka o potrebama,

željama, zahtjevima gostiju, ali i o rješavanju pritužbi s gostima. Kada gost boravi u bilo kojem Ritz-Carlton hotelu u svijetu, unosi se u bazu podataka koja se koristi za pružanje visoko personalizirane usluge. Na taj se način postiže izvrsnost hotelskih usluga koje imaju pozitivan utjecaj na hotelske goste. Leonardo Inghilleri, bivši potpredsjednik ljudskih resursa u Ritz-Carltonu i sadašnji viši potpredsjednik u Bulgari hotelima i odmoristima, objašnjava tri tipa usluga koje se pružaju hotelskim gostima (Bacon i Pugh Spring, 2004.): loša usluga, prosječna usluga i iznimna usluga. Loša usluga odnosi se na ono što dobijemo, a želje nisu ispunjene (ono što želimo, a ne dobijemo). O prosječnoj se usluzi radi kada nešto tražimo i dobijemo (primjerice, pitamo za čašu vode i konobar je donese). Ova vrsta usluge može biti osrednja ili vrlo dobra, ali još je uvijek temeljena na usluživanju i usklađivanju s korisnikovim potrebama. Treći je tip usluge iznimna usluga, koja se odnosi na oduševljenje i nadmašivanje očekivanja korisnika. Zaposlenik prilikom pružanja hotelskih usluga mora ispuniti želje gostiju prije nego ih oni iskažu. Iznimna se usluga postiže kroz obučavanje i standardiziranje hotelskih usluga. Međutim, samo to nije dovoljno, važno je da zaposlenik ima želju to i učiniti.

Na praktičnom primjeru hotelske kompanije Ritz-Carlton i Bulgari hotela, može se zaključiti kako samo izvrsni hoteli i hotelski zaposlenici nadmašuju želje gostiju, pružaju izvrsne hotelske usluge, koje se temelje na shvaćanju i razumijevanju korisnikovih potreba, želja i zahtjeva, a razlikuju se od prosječno kvalitetnih hotela.

Zanimljiva metoda koja se javlja u marketingu, a kojom se služi Disney je gostologija (engl. *guestology*). Metoda omogućava istraživanje klijenata izravno, uzimajući u obzir njihove potrebe i želje. Gostologija se koristi širom svijeta, intervjuiraju se gosti parka, izdaju se kartice u restoranima, rade se studije korištenosti i posjeta, šalje se „tajni kupac“ i provode se ankete putem telefona. Na ovaj način Disney zna tko su mu gosti, poznje njihovu demografiju, želje i mišljenja (Clarke i Chen, 2007.). Kako bi se dostigla poslovna izvrsnost u hotelskom poslovanju, uslugu je potrebno personalizirati, odnosno postići interakciju između hotelijera i gosta. Barrows i Powers (2009.) daju dva stajališta usluge: usluga zadatka koja se odnosi na tehničke sposobnosti i osobnu interakciju između gosta i ponuđača (hotelijera), a koja zahtijeva onaj zbroj koji rezultira u korisnosti i prijateljskom stavu.

Za postizanje poslovne izvrsnosti u strateškom upravljanju hotelima prijeko je potrebno poznavanje osnovnih vrijednosti tvrtke. Važno je shvatiti osnovne vrijednosti, ali isto tako na njih primjenjivati strategije poslovne izvrsnosti i prilagođavati se kupcu/korisniku/gostu. „Masovno prilagođavanje kupcu holistički je pristup dovođenju proizvoda ili usluga na tržište, imajući pritom kupca u središtu svakog aspekta organizacije.“ (Moutinho, 2005.) Na osnovi svega iznesenoga, hotel za postizanje poslovne izvrsnosti treba pružiti i nadmašiti one usluge kakve gost treba, želi i očekuje. Takvo masovno prilagođavanje gostu čini sinkronizirano djelovanje hotela na tržištu svojih proizvoda i usluga te u središte stavlja gosta. Izvrsni hoteli izdvajaju se pomoću

jedinstvenosti i različitosti – oduševljenja gostiju, koje rezultira ponovnim dolaskom.

3. KLJUČNE DIMENZIJE POSLOVNE IZVRSNOSTI HOTELA

Sustav poslovne izvrsnosti sastavljen je iz raznovrsnih elemenata, čijom se integracijom i usklađivanjem potiče sustav na pravilno funkcioniranje i postizanje vrhunskih rezultata. Kako bi se poslovna izvrsnost uvela u svaki dio poslovanja tvrtke, potrebno je razviti alate i praktične metode kojima bi se poslovna izvrsnost trebala mjeriti. Saunders i Mann (2007.) utemeljili su dijagram poslovne izvrsnosti u kojem se nalaze tehnike i alati bazirani na kategorijama i kriterijima ocjenjivanja poslovne izvrsnosti. Svaka kategorija iz dijagrama ima svoje alate i tehnike, ali i bodove – ocjene zrelosti poslovne izvrsnosti. Bodovi se odnose na razine kompetentnosti organizacije za svaku pojedinu fazu: početak, napredovanje, zrelost i izvrsnost. Tehnike poslovne izvrsnosti prikladne su svim modelima, a organizacijska struktura treba se kontinuirano provjeravati, mijenjati i prilagođavati rastu organizacije u promjenljivoj poslovnoj okolini.

Poslovna izvrsnost ima važnu ulogu u postizanju visoke razine performansi u organizacijama. Stoga su mnoge zemlje razvile svoje modele poslovne izvrsnosti. Takvi modeli postaju ključni strateški alat za poboljšavanje nacionalne konkurentnosti. Mannovo i Griggovo međunarodno istraživanje ukazalo je na potrebu za usmjeravanjem strategije poslovne izvrsnosti prema integriranom pristupu. Danas se javlja potreba za osmišljavanjem učinkovitih instrumenata i metoda koje će pomoći organizacijama na putu prema strateškoj izvrsnosti. Porterovo istraživanje (S. J. Tanner, 2005.) 101 organizacije javnog i 91 organizacije privatnog sektora utvrdilo je pozitivne veze između poslovne izvrsnosti i performanse, strateške agilnosti i performanse. Pronalasci provedenog istraživanja pružaju organizacijama mogućnost da uspješno primijene iskustva poslovne izvrsnosti i da razvijaju sposobnosti organizacije za promjene. Ovo opsežno istraživanje govori o potrebi usmjeravanja budućih strategija na učinkovitost i korisnost. Dimenzije poslovne izvrsnosti predstavljaju način na koji organizacija ili tvrtka kreira i razvija diferenciran set aktivnosti i sposobnosti kojima se stvaraju/generiraju optimalni proizvodi u usluge. (Žilić, 2011.)

P. A. Miguel (2005.) obavio je istraživanje o glavnim karakteristikama više od 30 svjetskih nagradnih modela kvalitete i izvrsnosti. Danas su nagradni programi prisutni u više od 70 zemalja, a najpoznatije su: Sjedinjene Američke Države, Kanada, Australija i Japan. Prisutne su i tri regionalne nagrade: Azijsko - pacifička nagrada kvalitete (engl. Asia Pacific Quality Award – APQA), Iberoamerička nagrada za kvalitetu (engl. Iberoamerican Quality Award – IQA) i Europska nagrada kvalitete (engl. European Quality Award – EQA). Miguel je istraživao modele nagrada za kvalitetu i izvrsnosti u 35 zemalja. Uspoređivao je njihove misije, ključne vrijednosti i koncepte, kategorije, razine priznanja i

kriterije izvrsnosti. Pronalascima je utvrdio da postoje slične misije nagradnih programa. Mnogi su nagradni programi prisvojili Baldrigeov model (njih 68%), ali su mnoge zemlje razvile i svoje modele. Referirale su se na Baldrigeov model Europska nagrada za kvalitetu i Australska nagrada poslovne izvrsnosti. Istraživanjem je utvrđeno 29 dimenzija koje su prikazane u sljedećoj tablici, a prisutne su u 24 nagradna programa.

Temeljem prethodnih istraživanja raznih autora i modela, definiran je koncept sedam dimenzija poslovne izvrsnosti koje zajedno tvore sustav. Sustav je sastavljen iz sedam dimenzija koje su odabrane na temelju proučavanja teorijskih i empirijskih istraživanja koje sinergijski upotpunjuju i definiraju strategiju poslovne izvrsnosti. Tih je sedam dimenzija prilagođene hotelskom poslovanju, a one su:

1. hotelska ponuda – vrijednosti za gosta
2. vodstvo hotela
3. poboljšanje učinka – razvoja kadrova
4. upravljanje procesima i resursima
5. uspješnost hotelskog poslovanja
6. društvena odgovornost
7. kontinuirano poboljšanje.

Liderima je u suvremenim uvjetima poslovanja važno uvidjeti temeljne parametre koji sinergijskim djelovanjem tvore sustav. Takav sustav sastavljen je iz seta dimenzija poslovne izvrsnosti. Set od sedam dimenzija hotelijerstva usklađen je sa svjetskim trendovima.

3.1. Hotelska ponuda – vrijednost za gosta

Prema J. Kandampullyju (2007.) hotelski zaposlenici trebaju svoje goste promatrati sa stajališta odvjetnika kupaca/gostiju. Zaposlenici kao odvjetnici kupca/gosta iskazuju svoju ulogu u odnosima prilikom pružanja usluge/proizvoda načinima osobne povezanosti s kupcima/gostima. Primjerice, recepcionari su više gostoljubivi i lojalni hotelskim gostima nego hotelski menadžeri. Slično je kod japanskog menadžera i zaposlenika koji su konstantno informirani te je njihova neposredna gostoljubivost i lojalnost bolje usklađena s kupcima/gostima. Ta snažna obveza zaposlenika usmjerena prema kupcima/gostima ohrabruje i može osigurati visoku kvalitetu usluge hotela i u uvjetima najvećih ekonomskih kriza.

3.2. Vodstvo hotela

Vodstvo top i srednjeg hotelskog menadžmenta određuje viziju, misiju, strategiju i kulturu ponašanja organizacije. Vodstvo postavlja smjer poznavanjem potreba korisnika/hotelskih gostiju kroz zaposlenike i procese, kako bi se ostvarila iznimna performansa. (Tanner, 2005.) Vodstvo je jedna od menadžerskih funkcija koja se odnosi na odlučivanje, delegiranje, komuniciranje

i stimuliranje hotelskog osoblja te unapređivanje. Uspjeh vodstva ovisi o edukaciji, obučavanju i unapređivanju hotelskog osoblja.

3.3. Poboljšanje učinka – razvoj kadrova

Za poboljšanje učinka u hotelijerstvu važno je „oslušivanje“ gostiju i zaposlenika. Judi Brownell (2008.) ističe važnost slušanja vođa. Vođe na organizacijski proces djeluju na tri razine: individualnu, timsku i organizacijsku. Vođe koji znaju i umiju slušati kreiraju okolinu koja omogućava implementiranje strategija učenja slušanja.

3.4. Upravljanje procesima i resursima

Hotelske usluge sastavljene su od niza procesa kojima se upravlja i koje je potrebno stalno održavati i poboljšavati radi uklanjanja nedostataka i grešaka kako bi korisnik/gost bio što zadovoljniji i oduševljeniji. Za procese je ključno da budu efikasni i učinkoviti. Primjerice, Ritz-Carlton razradom uslužnih procesa pomaže zaposlenicima da lakše shvate kako vrhunski pružiti hotelske usluge. (Gustafsson, Johnson, 2006.)

3.5. Uspješnost hotelskog poslovanja

Uspješnost hotelskog poslovanja temelji se na tržišnoj poziciji, zadovoljstvu/oduševljenju korisnika/gostiju, njihovoj lojalnosti, visoko personaliziranoj usluzi i hotelskom profitu. Sinergijskim djelovanjem svih komponenti naglašenija je strategija uspješnosti hotelskog poslovanja.

3.6. Društvena odgovornost

Strategija društvene odgovornosti hotela odnosi se na razvoj i potrebu za poboljšanjem društva, ali i odgovorno ponašanje prema okolišu. Društveno odgovorno hotelsko poslovanje omogućuje stvaranje tržišne prednosti i kupci/korisnici daju prioritet takvim hotelskim proizvodima.

3.7. Kontinuirano poboljšanje

Kontinuirano poboljšanje zahtijeva neprekidno praćenje i prilagođavanje promjenama s obzirom na tehnologiju, svjetske trendove, kadrove i poslovanje. Kontinuiranim poboljšanjima hotelskih proizvoda i usluga oplemenjuju se hotelski procesi i izazva oduševljenje kod hotelskih gostiju. Za hotelijera to znači smanjenje varijacija hotelskih proizvoda i usluga. Kada se dosegne visoka razina kvalitete potrebno je nastaviti i poticati na daljnji napredak slijedeći svjetske trendove.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POSLOVNE IZVRSNOSTI VISOKOKATEGORIZIRANIH , HOTELA U HRVATSKOJ

Osnovni je cilj empirijskog istraživanja definiranje seta ključnih dimenzija poslovne izvrsnosti i utvrđivanje njihovog utjecaja na zadovoljstvo gostiju hotela i hotelske proizvode i usluge.

Provođenje istraživanja, zbog zahtjevnosti prikupljanja podataka od hrvatskih hotelijera, trajalo od siječnja 2010. godine do veljače 2011. godine. S obzirom na problem istraživanja koji se odnosi na usmjeravanje, definiranje, primjenu, kontrolu i ocjenu provedbe seta dimenzija poslovne izvrsnosti, javlja se potreba za razvijanjem sustava. Uz pomoć sustava unaprijedile bi se performanse hotela i povećala bi se vjerojatnost uspješnog ostvarivanja strateških ciljeva hotela, a uz sinergijski učinak hotel bi se vodio prema ukupnoj izvrsnosti poslovanja. Predmet istraživanja usmjeren je na izbor seta dimenzija i zadovoljstva gostiju hotela te hotelsku ponudu. Kao poligon istraživanja korišteni su visokokategorizirani hrvatski hoteli. U svakom hotelu ispitivala se važnost sedam temeljnih dimenzija suvremenog hotelijerstva i njihov utjecaj na zadovoljstvo gostiju hotela i hotelski proizvod/uslugu, na uzorku prve i druge razine hotelskog menadžmenta.

Tablica 1. prikazuje odnos uzorka hotela u kojima je provedeno empirijsko istraživanje i ukupni broj hotela u Republici Hrvatskoj – prema popisu kategoriziranih turističkih objekata, hotela, kampova i marina iz Ministarstva turizma Republike Hrvatske, 8. ožujka 2011. godine.

Tablica 1.

Ukupan broj hrvatskih hotela i hoteli iz uzorka

Hoteli prema broju zvjezdica	Hoteli u Republici Hrvatskoj	Hoteli iz uzorka	% udio uzorka
5*	25	17	68%
4*	156	40	26%
Ukupan broj hotela	181	57	31%

Izvor: Popis kategoriziranih turističkih objekata i hotela, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 8. ožujka 2011. godine, www.mint.hr

Iz prethodne je tablice vidljivo kako je ukupan broj hotela prve i druge kategorije u Republici Hrvatskoj 181. Od ukupnog broja hotela, njih 25 čine hoteli s pet zvjezdica, dok 156 hotela čine hoteli s četiri zvjezdice. Ukupan je broj hotela u uzorku 57, s tim da 17 hotela ima pet zvjezdica, a 40 četiri zvjezdice.

Odnosno, 26% hotela iz uzorka čine hoteli s četiri zvjezdice, dok 68% hotela čine hoteli s pet zvjezdica, a ukupni je postotni udio uzorka 31%.

Na uzorku od 57 hrvatskih hotela prve i druge kategorije dani su podatci deskriptivne statistike svih sedam dimenzija poslovne izvrsnosti. Skala sudova pomoću kojih su hotelijeri ocjenjivali izjave o važnosti dimenzija poslovne izvrsnosti imala je 5 stupnjeva intenziteta i kretala se od 1 do 5 (vrlo nizak stupanj važnosti do vrlo visok stupanj važnosti).

Tablica 2.

Deskriptivna statistika seta dimenzija poslovne izvrsnosti

	N	Prosj. ocj.	Std. dev.	Koef. var.
D1	57	4,578947	0,367524	8,02640
D2	57	4,807018	0,388053	8,07263
D3	57	4,568922	0,471097	10,31090
D4	57	4,551657	0,548754	12,05614
D5	57	4,675439	0,453077	9,69058
D6	57	4,482456	0,644100	14,36936
D7	57	4,627193	0,477444	10,31822

Izvor: empirijsko istraživanje autorice

Iz prethodne se tablice vidi kako je vodstvo hotela ocijenjeno s prosječno najvišom ocjenom (4,81), dok je najmanje ocijenjena dimenzija društvene odgovornosti (4,48). S obzirom da su hotelijeri ocijenili važnost dimenzija poslovne izvrsnosti višom od ocjene 4 – visoka važnost, može se zaključiti kako hotelski menadžeri prve razine ocjenjuju dimenzije. Koeficijent varijacije pokazuje stupanj disperzije oko aritmetičke sredine u relativnom iznosu. U istraživanju stupanj disperzije od 8,03% najniži je kod hotelske ponude – vrijednost za gosta, a najviši kod društvene odgovornosti - 14,37%. Svi su pokazatelji koeficijenta varijacije na razini ispod 20%, što se smatra relativno malim odstupanjem, a znači da su aritmetičke sredine reprezentativne srednje vrijednosti.

Tablica 3.

Podatci deskriptivne statistike dimenzija poslovne izvrsnosti i prve kategorije hrvatskih hotela iz uzorka

	N	Pros. ocj.	Std. dev.	Koef. var.
D1	17	4,534759	0,321223	7,08357
D2	17	4,745098	0,449219	9,46700
D3	17	4,512605	0,422755	9,36831
D4	17	4,601307	0,351493	7,63899
D5	17	4,691176	0,300123	6,39760
D6	17	4,294118	0,724759	16,87795
D7	17	4,632353	0,468689	10,11772

Izvor: empirijsko istraživanje autorice

Od ukupno 17 anketiranih hotela prve kategorije prosječno je najviše ocijenjena dimenzija poslovne izvrsnosti – vodstvo hotela s prosječnom ocjenom 4,74, dok je prosječno najniže ocijenjena dimenzija poslovne izvrsnosti – društvene odgovornosti, s ocjenom 4,29. Koeficijent varijacije pokazuje stupanj disperzije oko aritmetičke sredine u relativnom iznosu. Stupanj disperzije od 6,40% najniži je kod uspješnosti hotelskog poslovanja, a najviši kod društvene odgovornosti - 16,8%. Svi su pokazatelji koeficijenta varijacije na razini ispod 20%, što se smatra relativno malim odstupanjem, što znači da su aritmetičke sredine reprezentativne srednje vrijednosti. Na osnovi podataka iz tabelarnog prikaza prosječnih vrijednosti prve kategorije hrvatskih hotela uzorka, izrađen je grafički prikaz.

Tablica 4.

Podatci deskriptivne statistike dimenzija poslovne izvrsnosti druge kategorije hrvatskih hotela iz uzorka

	N	Pros. ocj.	Std. dev.	Koef. var.
D1	40	4,597727	0,387825	8,43514
D2	40	4,833333	0,362014	7,48994
D3	40	4,592857	0,493336	10,74138
D4	40	4,530556	0,616584	13,60945
D5	40	4,668750	0,507595	10,87217
D6	40	4,562500	0,598476	13,11727
D7	40	4,625000	0,487011	10,52996

Izvor: empirijsko istraživanje autorice

Ukupno 40 hrvatskih hotela druge kategorije prosječno najveću važnost daje vodstvu hotela (4,83), a prosječno vrlo niska ocjena odnosi se na upravljanje procesima i resursima (4,53). Koeficijent varijacije pokazuje stupanj disperzije oko aritmetičke sredine u relativnom iznosu. Stupanj disperzije od 7,49% najniži

je kod vodstva, a najviši kod upravljanje procesima i resursima - 13,61%. Svi su pokazatelji koeficijenta varijacije na razini ispod 20%, što se smatra relativno malim odstupanjem, što znači da su aritmetičke sredine reprezentativne srednje vrijednosti.

Uspoređivanjem 3. i 4. tablice može se uočiti kako su hotelijeri prve i druge kategorije dali najvišu ocjenu vodstvu hotela, dok su prosječno najnižu ocjenu hotelijeri prve kategorije dali društvenoj odgovornosti, a hotelijeri druge kategorije vrlo su nisko ocijenili upravljanje procesima i resursima.

Prva pomoćna hipoteza rada pretpostavlja kako dimenzije poslovne izvrsnosti pozitivno utječu na zadovoljstvo hotelskog gosta. Pri tome se polazi od činjenice da su dimenzije poslovne izvrsnosti sastavljene od hotelske ponude, vodstva hotela, poboljšanja učinka – razvoja kadrova, upravljanja procesima i resursima, uspješnosti poslovanja, društvene odgovornosti i kontinuiranog poboljšanja. Sve su dimenzije važne za hotelsko poslovanje i za postizanje izvrsnosti. Premda su sve dimenzije bitne, pretpostavlja se da na zadovoljstvo hotelskog gosta sve zajedno utječu. U ovome dijelu rada istražiti će se utemeljenost navedene tvrdnje. Znatno veći broj ispitanika smatra kako je vodstvo hotela najvažnije (60%) jer ono postavlja smjer, poznaje potrebe, želje i zahtjeve hotelskih gostiju, a kroz hotelske zaposlenike i procese ostvaruje poslovnu uspješnost.

Tablica 5.

Prosječne ocjene važnosti strategija poslovne izvrsnosti i zadovoljstva gostiju hotela

	N	Pros. ocj.	Std. dev.
S_{Ukupno}	57	4,613090	0,408175
D1	57	4,578947	0,367524
D2	57	4,807018	0,388053
D3	57	4,568922	0,471097
D4	57	4,551657	0,548754
D5	57	4,675439	0,453077
D6	57	4,482456	0,644100
D7	57	4,627193	0,477444
Z_{gosta}Ukupno	57	4,645614	0,526467
Z_{gosta} 1.1.	57	4,754386	0,509927
Z_{gosta} 1.2.	57	4,614035	0,647919
Z_{gosta} 1.3.	57	4,736842	0,551825
Z_{gosta} 1.4.	57	4,526316	0,734489
Z_{gosta} 1.5.	57	4,596491	0,622772

Izvor: empirijsko istraživanje autorice

Ocjenjivanje važnosti zadovoljstva gostiju hotela dobilo je visoku ocjenu (4,65) u odnosu na ukupne dimenzije poslovne izvrsnosti (4,61). Isto vrijedi i za parametre zadovoljstva gostiju hotela čiju su važnost hotelski menadžeri mnogo bolje ocijenili u odnosu na važnost dimenzija. Skoro svi parametri zadovoljstva gostiju hotela dobili su ocjenu višu od 4,5 (ispunjavanje potreba, želja i zahtjeva gostiju – 4,75; zadovoljstvo gostiju cjelokupnom ponudom – 4,61; ocjenjivanje zadovoljstva gostiju hotelskom ponudom – 4,74; provođenje koncepta izvrsnosti hotelske ponude – 4,53; inoviranje hotelske ponude novim proizvodima i uslugama – 4,60). S druge strane, sve dimenzije poslovne izvrsnosti dobile su ocjene veće od 4,5 (hotelska ponuda – 4,58; vodstvo hotela 4,81; poboljšanje učinka i razvoj kadrova – 4,57; upravljanje procesima i resursima – 4,55; uspješnost poslovanja – 4,67; društvena odgovornost – 4,48; kontinuirano poboljšanje – 4,63).

Istraživanjem su utvrđene statistički značajne korelacije na razini signifikantnosti 5% između skupa strategija poslovne izvrsnosti i prve performanse hotela – zadovoljstvo gostiju, što je prikazano u tablici 6.

Tablica 6.

Statistički značajne korelacije između dimenzija poslovne izvrsnosti i zadovoljstva gostiju hotela

Correlations Marked correlations are significant at $p < ,05000$ N=56 (Casewise deletion of missing data)							
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
<i>Z_{gosta}</i>	0,499700	0,420638	0,484375	0,409425	0,454673	0,355105	0,324139

Izvor: *Empirijsko istraživanje autorice*

Iz prethodne se tablice vidi kako je gost hotela u najnižoj korelaciji sa sedmom dimenzijom– kontinuirano poboljšanje, dok je dimenzija hotelske ponude – vrijednost za gosta u najvišoj korelaciji sa zadovoljstvom gostiju hotela. Sve ostale dimenzije u prosjeku su u srednje jakoj korelaciji sa zadovoljstvom gostiju hotela.

Prva pomoćna hipoteza koja pretpostavlja pozitivnu vezu skupa dimenzija poslovne izvrsnosti i zadovoljstva gostiju hotela, temeljem rezultata empirijskog istraživanja i statističkim testiranjem je potvrđena.

Druga pomoćna hipoteza rada pretpostavlja da dimenzije poslovne izvrsnosti pozitivno utječu na hotelski proizvod i usluge. Pretpostavlja se da one sve zajedno utječu na hotelski proizvod i usluge. U ovome dijelu rada istražiti će se utemeljenost navedene tvrdnje.

Top i srednja razina hotelskog menadžmenta ocijenila je važnost implementiranja hotelskog proizvoda i usluge, a 56% hotelskih menadžera to je ocijenilo kao važnu mjeru i pokazatelj performansi hotela. U tablici 7. iznesene su

prosječne ocjene dimenzija poslovne izvrsnosti i hotelskog proizvoda/usluga zajedno s njenim parametrima.

Tablica 7.

Prosječne ocjene važnosti dimenzija poslovne izvrsnosti i hotelskog proizvoda/usluge

	N	Pros. ocj.	Std. dev.
D_{Ukupno}	57	4,613090	0,408175
D1	57	4,578947	0,367524
D2	57	4,807018	0,388053
D3	57	4,568922	0,471097
D4	57	4,551657	0,548754
D5	57	4,675439	0,453077
D6	57	4,482456	0,644100
D7	57	4,627193	0,477444
H_{ponudaUkupno}	57	4,526316	0,479531
H_{ponuda 2.1.}	57	4,578947	0,596040
H_{ponuda 2.2.}	57	4,192982	0,766220
H_{ponuda 2.3.}	57	4,631579	0,616197
H_{ponuda 2.4.}	57	4,578947	0,653216
H_{ponuda 2.5.}	57	4,701754	0,596565
H_{ponuda 2.6.}	57	4,368421	0,671660
H_{ponuda 2.7.}	57	4,403509	0,677697
H_{ponuda 2.8.}	57	4,578947	0,653216
H_{ponuda 2.9.}	57	4,701754	0,596565

Izvor: empirijsko istraživanje autorice

Ocjenjivanje važnosti hotelske ponude – proizvoda i usluga dobilo je ocjenu 4,53 u odnosu na ukupne dimenzije poslovne izvrsnosti - 4,61. Isto vrijedi i za parametre hotelske ponude, čiju su važnost hotelski menadžeri ocijenili u odnosu na važnost dimenzija. Skoro svi parametri dobili su ocjenu višu od 4 (kvaliteta domaćih jela – 4,58; lokalne atrakcije i događanja u hotelskoj ponudi – 4,19; provođenje vizije, misije i kulture ponašanja – 4,63; delegiranje zadataka, komuniciranje i poticanje osoblja – 4,58; zadovoljstvo gostiju – 4,70; proces trajnog inoviranja – 4,37; prilagođavanje promjenama – 4,40; metode privlačenja gostiju – 4,58; unapređivanje efikasnosti i racionalnosti poslovanja – 4,70). S druge strane, sve dimenzije poslovne izvrsnosti dobile su ocjene veće od 4,5, kao što je već izloženo kod prve pomoćne hipoteze.

Između skupa dimenzija poslovne izvrsnosti i hotelskog proizvoda i usluge utvrđene su statistički značajne korelacije, na razini signifikantnosti 5%, što prikazuje tablica 8.

Tablica 8.

Statistički značajne korelacije između dimenzija poslovne izvrsnosti i hotelskog proizvoda i usluga

Correlations Marked correlations are significant at p < ,05000 N=56 (Casewise deletion of missing data)							
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
H _{nonuda}	0,482980	0,533011	0,527014	0,463668	0,449707	0,462066	0,509996

Izvor: empirijsko istraživanje autorice

Iz tablice 8. vidi se kako je hotelski proizvod i usluga u najnižoj korelaciji s petom dimenzijom uspješnosti poslovanja, dok je kod vodstva hotela u najvišoj korelaciji s hotelskim proizvodom i uslugom. Sve ostale dimenzije u prosjeku su u srednje jakoj korelaciji s hotelskim proizvodom i uslugom.

Druga pomoćna hipoteza koja pretpostavlja pozitivnu vezu sustava dimenzija poslovne izvrsnosti i hotelskog proizvoda i usluge, temeljem rezultata empirijskog istraživanja i statističkim testiranjem je potvrđena.

5. ZAKLJUČAK

Poslovna izvrsnost jedan je od suvremenih koncepata čija je primjena već započela. Uvidom u dosadašnju znanstvenu i stručnu literaturu različiti autori, teoretičari, istraživači i praktičari upućuju na potrebu usmjeravanja i kreiranja svijesti o poslovnoj izvrsnosti, ali i shvaćanja značajnosti njenog seta dimenzija koje tvore sustav. Korištenjem seta dimenzija poslovne izvrsnosti ostvarile bi se i postigle visoke performanse. Sve to omogućava vlasnicima i hotelskim menadžerima brže shvaćanje i potrebu za unapređivanjem hotelskog poslovanja.

Uključivanjem svih sedam dimenzija poslovne izvrsnosti i zadovoljstva gostiju hotela istražena je pretpostavka da skup strategija poslovne izvrsnosti utječe na zadovoljstvo gostiju. Zadovoljstvo gostiju mjereno je u tri područja: kvaliteta hotelske ponude, kvaliteta hotelske usluge i inoviranje hotelske ponude. Provedena je korelacijska analiza koja je pokazala da postoji statistički značajna korelacija na razini signifikantnosti 5% između skupa strategija poslovne izvrsnosti i zadovoljstva gostiju hotela. Veze između dimenzija poslovne izvrsnosti i zadovoljstva gostiju hotela ukazuje kako je model statistički značajan. Time je pomoćna hipoteza potvrđena. Dimenzije poslovne izvrsnosti pozitivno utječu na hotelsku ponudu. Ova hipoteza testirana je korelacijskom analizom, i to između sljedećih varijabli dimenzija i hotelske ponude. Uspješnost hotelskog menadžmenta ovisi o shvaćanju i razumijevanju poslovne izvrsnosti i njihovog utjecaja na kvalitetu i vrijednost hotelskog proizvoda i usluge. Statistički značajne korelacije na razini 5% signifikantnosti utvrđene su između dvije varijable, tako da je hipoteza potvrđena.

Buduće istraživačke radove potrebno je usmjeriti na utvrđivanje temelja, procjene, poboljšanja i razvoja poslovne izvrsnosti, ali i na utvrđivanje najbolje prakse svjetskih, ali i hrvatskih hotela. Prema navedenim prijedlozima i preporukama buduće istraživačke radove iz područja strateškog hotelskog menadžmenta potrebno je usmjeriti izvan granica Republike Hrvatske, kako bi se analiziralo i procijenilo hotelsko poslovanje susjednih pa i konkurentskih hotela.

LITERATURA

Adebanjo, D., Mann R., 2008. *Australian Organization for Quality*, April. <http://www.aeq.org.au> (30^t travnja 2009.)

Bacon, Terry R, i David G Pugh (2004.) *Ritz-Carlton and EMC: The Gold Standards in Operational Behavioral Differentiation*, Journal of Organizational Excellence (ABI/INFORM Global), Spring,: 61.-76.

Barrows, Clayton W, i Tom Powers (2009.) *Introduction to management in the hospitality industry*. 9th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bergquist, B., Foley K., Garvare R., Johansson P., 2008. *Reframing Quality Management: The Theories and Practices of Organization Excellence New Perspectives*, Kevin J Foley i Philippe Hermel, 501. - 538. Sydney : SAI Global

Brownell, Judi (2008.) *Exploring the Strategic Ground for Listening and Organizational Effectiveness* Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 211.-229.

Clarke, Alan, i Wei Chen (2007.) *International Hospitality Management; Concepts and Cases*. 1st Edition. Burlington: Butterworth-Heinemann, Elsevier

Collins, J., 2007. *Od dobrog do izvrsnog* Binoza press d.o.o., Zagreb

Foley, K., J., Hermel Ph., 2008. *The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives*, SAI Global, Sydney

Goldsmith, S, D Samson, i B Robertson. (2008.) *From Organization to Whole - of - System Excellence: The Issue of Water.*, The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives, autor Kevin J Foley i Philippe Hermel, SAI Global, Sydney, 105.-126.

Grigg, N., Mann R. 2008. *Promoting excellence: An international study into creating awareness of business excellence models*, The TQM Journal, No. 20, 233.-248.

Gustafsson, A., Johnson M., 2006. *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji*, Mate d.o.o., Zagreb

Hafeez, K., N. Malak, i H. Abdelmeguid (2006) *A Framework for TQM to Achieve Business Excellence*, Total Quality Management, No. 17, 1213.-1229.

Injac, N., 2001. *Mala enciklopedija kvalitete, III. dio - Moderna povijest kvalitete*, Oskar, Zagreb

Kandampully, Jay, A. (2007.) *Services management: the new paradigm in hospitality*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Kanji, G., 2008. *Architecture of business excellence in the public and service sectors*, Total Quality Management & Business Excellence, No. 4, April.

Laslavić, Željka. (2009.) *2008. je posljednja rekordna godina za turizam*, uredio Miodrag Šajatović. *Lider*, lipanj, 108.-109.

Mann, R.S., Grigg N., 2007. *A Study of National Strategies for Business Excellence*, Quality Management and Organisation Excellence; Oxymorons, Empty Boxes, or Important Contributions to Management Thought and Practice A Study of National Strategies for Business Excellence, autor K. Foley, D.A. Hensler i J. Jonker, Standards Australia International (SAI) Global, Sydney

Miguel, P., Cauchick A., 2005. *A Comparison of Quality and Business Excellence Programs in the World*, Revista de Ciencia & Tecnologia, 35-46.

Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, *Popis kategoriziranih turističkih objekata i hotela*, 16. prosinac 2010. <http://www.mint.hr> (pristup 8. ožujka 2011)

Moutinho, L., 2005., *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb

Oslić, I., 2008. *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*, M.E.P. Consult, Zagreb

Politis, Y., Charalambos L., Evanelos G., Moustakis V., 2009. *A business excellence model for the hotel sector: implementation to high-class Greek hotels*, Benchmarking: An International Journal, 462.-483.

Porter, L. J., i S. J. Tanner (2004.) *Assessing Business Excellence*. 2nd Edition. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann

Saunders, M., Mann R., 2007. *Centre for Organizational Excellence Research, Business Excellence Tools*, <http://www.coer.org.nz> (15^t ožujka 2010.)

Tanner, S. J., 2005. European Center for Business Excellence, www.ecforbe.com (15. listopada 2009.)

Welch, Jack (2002.) *Leksikon vodstva*, Naklada Zadro, Zagreb

Žilić, I. (2011.) *Utjecaj strategija poslovne izvrsnosti na performanse hotela u Republici Hrvatskoj*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, 2011.

Ivana Žilić, Ph. D.

Senior Lecturer
Polytechnic of Šibenik
E-mail: ivana082@yahoo.com

BUSINESS EXCELLENCE IN THE HIGHLY CATEGORIZED HOTELS –CASE OF CROATIA

Abstract

The concept of business excellence is not sufficiently researched in the field of hotel management. Present sources and researches point to the need to incorporate the key dimensions of business excellence. Seven approaches which form a system and lead to business excellence are defined in this paper. The empirical research was conducted on the sample of four-and five-star Croatian hotels. Questionnaire was used as a research instrument. Primary data were collected from the top and mid-level hotel management. Result analysis shows high degree of importance and need for strategic dimensions of business excellence in the hospitality sector. Impact of a set of dimensions of business excellence on hotel guest satisfaction and hotel offer was researched. The theoretical and research determinants of business excellence in hospitality form the foundation for the future research.

Key words: business excellence, highly categorized hotels, business excellence dimensions

JEL classification: M19, L83